

ÖRGÜTSEL AÇIDAN AHLAKİ DAVRANIŞ VE KARAR ALMAYI KOLAYLAŞTIRICI BİR SÜREÇ OLARAK AHLAKİ YANSIMA

Ömer Faruk İŞCAN^(*)

Özet: Bu çalışmada bugün artık her toplumda ve her yapıda daha fazla arzulanan ve dile getirilen bir olgu olan ahlaki davranış konusu incelenmiştir. Bu amaçla ilkönce bireysel ahlak oluşumu ve bu oluşuma etki eden faktörler ele alınmış daha sonra da örgütsel anlamda ahlak olgusunun değerlendirilmesi konusuna geçilmiştir. Bu kapsamda ahlaki olmayan davranışların genel sebepleri, ahlaki davranışın örgütler için önemi ortaya konmuştur. Ayrıca ahlak olgusu örgütsel arenadaki etki alanları açısından değerlendirilmiş ve ahlaki davranışın işyerinde geliştirilmesi açısından izlenebilecek metotlar açıklanmıştır. Son olarak, karar alma sürecine ahlak olgusunun etkisi irdelenmiş ve karar almayı kolaylaştırıcı bir mekanizma olarak ahlaki yansımaya süreci ortaya konmuş ve önerilmiştir.

I.Giriş

İşletmeler, temelde sahipleri ya da hissedarları için kar elde etmeyi amaçlayan örgütler olsa da, işgörenlerine, müşterilerine, hissedarlarına ve diğer ekonomik kuruluşlara ya da daha genel olarak toplumun bütününe karşı daha fazla yükümlülükler sahiptirler. Bu yükümlülükleri yerine getirmenin özünde yatan olgu ise ahlaki davranıştır. Temelde işletmelerin faaliyetleri toplumun bütününe etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin ahlaki davranışa özen göstermeleri ya da önem vermeleri de herkesin çıkarına olacaktır.

Birçok yönetici ve işgören kendisini ahlaki birey olarak nitelendirir ancak buna rağmen bu yöneticilerin ve işgörenlerin bazıları ahlak kavramının yönetici ve işgören rolleri ile ilişkili olup olmadığını sorgulamaktadır. Yöneticiler ve işgörenler, iş dünyası içerisinde ahlaki olmanın önemli olduğunu söyleyeceklerdir ama esasında bir anlamda iş dünyası içerisinde ahlaki davranışın özel yaşamdaki ahlaki davranıştan bir farkı yoktur. Bu da demektir ki bu anlamda yönetici ve işgören için gereken tek şey ahlaki bir birey olmaktır. Bir başka ifade ile bu düşünceden hareketle ahlak konusunda bunun haricinde özel bir uzmanlığa ya da beceriye sahip olmak gerekli değildir denebilir. Ancak durum bu kadar basit değildir. İş dünyası içerisinde öyle olaylar ya da durumlar yaşanmaktadır ki bunlara genel ahlak kuralları ile yaklaşmak mümkün değildir. Bu durumlarla ilgilenmek için özel bir takım beceri ve yeteneklere ve uzmanlığa ihtiyaç vardır. Bu nedenle ahlaki davranışı ve bu kapsamdaki belli

^(*)Arş. Gör. Atatürk Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü

kavramları örgütsel çerçeve ile değerlendirip, olguya bu açıdan yaklaşmak daha doğru olacaktır.

II. Ahlaki Davranış Nedir?

Ahlak kavramını çok çeşitli biçimlerde tanımlamak mümkündür. Bir tanıma göre ahlak, bir davranışın, faaliyetin ya da kararın doğru olup olmadığına ilişkin, bireylerin kişisel inançlarıdır (Griffin,1996:104). Albert Schweitzer ahlakı, “iyiye karşı olan ilgimiz, sadece kendimizin değil diğerlerinin de iyiliğini isteme ihtiyacı” olarak tanımlamıştır (Certo,1997:68). Bizim çalışmamızın amacı ışığında ise ahlakı, kişinin gerçekleştireceği davranışlar açısından iyi veya kötü ya da yanlış ya da doğrunun standardını oluşturan ve böylece onun davranışına rehberlik eden moral ilkeler seti olarak tanımlayabiliriz (Schermerhorn, 1996: 106). Kavram olarak ahlakın amacı, alternatif faaliyet biçimleri arasından kişilerin çeşitli tercihler yapmalarına yardımcı olacak davranış ilkeleri oluşturmaktır. Uygulamada ahlaki davranış, hakim moral yasalar çerçevesinde “kötü” ya da “yanlış” karşısında kabul edilen “iyi” ya da “doğru” dur. Yani ahlaki davranış ya da kararlar normatif yargı içerirler. Ancak özellikle yaptığımız ilk ahlak tanımlaması ahlak olgusunun özünü ortaya koysa da, taşıdığı bir takım anlamlar bazı tartışmaları gündeme getirmektedir. Her şeyden önce tanıma baktığımızda, tanımlamanın birey etrafında gerçekleştirildiğini görmekteyiz. Buradan da bireylerin ahlaka sahip olabilecekleri, ancak örgütlerin sahip olamayacakları gibi bir sonuç çıkmaktadır. İkinci olarak neyin ahlaki olup, neyin ahlaki olmadığı kişiden kişiye göre büyük ölçüde değişecektir. Üçüncüsü, ahlaki davranış, tanıklık eden kişinin değerlendirmesi biçiminde olsa da, sıklıkla genel olarak kabul edilmiş sosyal normlara uygun davranışa işaret etmektedir. Bu durumda ahlaksız davranış da , genel kabul görmüş sosyal normlara uygun olmayan davranış biçiminde tanımlanacaktır (Griffin,1996:104). Dolayısıyla ahlak olgusunu bireysel anlamda olduğu gibi bunun haricinde örgütsel bazda da daha geniş bir bakış açısı ile ortaya koymak gerekir.

III. Bireysel Ahlakın Oluşumu

Bireylerin ahlaki yapıları, ailelerinin, arkadaşlarının, hayat tecrübelerinin, kişisel değer ve huylarının ve durumsal faktörlerin bir bileşimidir (Griffin,1996:104).

A. Ailenin Etkisi

İnsanlar, ahlaki standartlarını, daha çocukken anne babalarının kendi davranışlarına verdikleri tepkiler ve onların seçmelerine müsaade ettikleri davranış biçimleri ile oluşturmaya başlarlar. Her birey, kendi benlik tanımlaması içerisinde ailenin tüm düzenini yansıtır (Cüceloğlu,1996:50). Çocuklar, yüksek ahlaki standartlara, eğer diğer aile üyelerinin bu yüksek standartlara bağlı olduklarını görür ve bunlara uymaları durumunda ödül,

uyumamaları durumunda da ceza ile karşılaşılırsa, daha kolay uyum sağlarlar. Diğer taraftan, eğer aile üyeleri ahlaksız davranışlar gerçekleştirip, çocuklarının da bu tür davranışlarına izin verilerse, bu koşullar altındaki çocukların düşük ahlaki standartlara sahip olması daha olasıdır.

B. Arkadaş Etkisi

Çocuklar belli bir yaşa gelip okula gitmeye başlayınca, her gün iletişim kurdukları akranlarından da etkilenmeye başlarlar. Örneğin eğer bir çocuğun arkadaşı kötü alışkanlıklara sahipse, o da bu kötü alışkanlıkları gerçekleştirmeyi isteyebilir. Ama eğer arkadaşları yüksek ahlaki standartlara sahiplerse ve ahlaki olmayan davranışları reddediyorlarsa bu takdirde çocuğun da bu standartlara uyum sağlaması daha olasıdır.

C. Yaşam Deneyimleri

Sayısız önemli bireysel olay, insanların yaşamlarını şekillendirir ve onların ahlaki inançlarına ve davranışlarına katkıda bulunur. Bu olaylar, büyümenin ve olgunlaşmanın doğal ve rutin parçalarıdır. Hem olumlu hem de olumsuz nitelikteki olaylar bireysel ahlakı şekillendirir. Örneğin, eğer bir kişi bir şeyler çalar ve yakalanmazsa, hiçbir vicdan azabı hissetmeyip hırsızlık yapmaya devam edebilir. Ancak eğer yakalanırsa kendini suçlu hissedip ahlaki standartlarını gözden geçirmeye ve gelecekte çalmamaya karar verebilir.

D. Kişisel Değer Ve Huyular

Kişinin değerleri ve huyu da ahlaki standartlarına etki eder. Dolayısıyla ahlak ve kişisel değerler yakından ilişkilidir (Hitt, 1990:5). Örneğin, mali bir kazanımı öncelikler listesinin en üstüne koyan bir kişi, refah sağlamayı kolaylaştırıcı bir kişisel ahlak yasası geliştirecektir. Böylece kendine bu kazanımı sağlayacak çabalar için, bu çabaların başkalarına yol açacağı bedeli düşünmeden, hırslı bir biçimde gayret sarf edecektir. Ancak bunun aksine, eğer bir kişinin öncelikler listesinde ailesi ilk sırada ise, daha farklı ahlaki standartları benimseyecektir (Grover, 1993:474-483).

E. Durumsal Faktörler

Bazen insanlar kendilerini, kendi yargılarının aksi yönde hareket etme zorunluluğu içerisinde bulurlar. Aç kalma tehlikesiyle karşı karşıya bulunan birinin yiyecek çalması buna örnek olarak verilebilir. Veya işverenlerinden para çalan kişiler bunu yaşadıkları mali güçlükler nedeniyle yapıyor olabilirler. Böyle bir durum ya da sebep yaptıkları hırsızlığı haklı çıkarmasa da, insanların başka seçenekleri olmadığında nasıl gayri ahlaki davranabileceklerini anlama açısından bir çerçeve sağlamaktadır (Jones, 1991:369).

IV.Yönetimsel Ahlak

İşletme içerisinde ise yönetimsel ahlakı , bireysel olarak yöneticilere rehberlik eden davranış standartları olarak tanımlayabiliriz (Griffin,1996:105). Daha ayrıntılı bir biçimde iş ahlakı, tüzel karar verme sürecinde değerlere işaret etme, bu değerlerin ve kararların çeşitli hissedar gruplarını nasıl etkileyeceğini belirleme, ve yöneticilerin bu gözlemlerini günlük şirket yönetiminde nasıl kullanabileceğini oluşturma yeteneği olarak tanımlanabilir (Certo,1997:68). Ahlakı yöneticiler, hakkaniyet ya da adalet ile nitelenen yönetim pratikleri sınırları içerisinde başarı arayan kimselerdir (Carroll,1987:11).

A.Ahlakı Olmayan Davranışların Genel Sebepleri

İnsanların ortaya koydukları ahlaka aykırı davranışları tek bir sebebe indirgeyip o sebebi ortaya koymak pek mümkün değildir. Daha çok ahlaka aykırı davranış bir takım olguların teşviki ile ortaya çıkmaktadır. Tablo 1 bu faktörlerin bir kısmını özetlemektedir.

B. Ahlakı Davranış Örgütler İçin Neden Önemlidir?

Açıktır ki örgütlerin temelde ahlakı davranışa önem göstermelerinin nedeni, bu tür davranışın doğru davranış olduğu gerçeğidir. Ancak Tablo 1'de ifade edildiği gibi bir çok faktör her zaman için kişilerin ahlakı davranış ortaya koymalarını engellemektedir. Ancak örgüt yöneticilerinin bu faktörlere ilgi gösterip bu faktörler nedeniyle ortaya çıkan ahlaka aykırı davranışları ortadan kaldırmaya çalışmaları gereklidir. Bunu yaparken, ahlakı nedenlerden hareket etmiyorlarsa, iyi ahlakın uzun vadede örgüte daha fazla kazanç sağlayacağını düşünerek o şekilde hareket etmelidirler.

Bunun kanıtı olarak ABD'nin büyük ölçekli 500 işletmesinde yapılan bir araştırma gösterilebilir. Araştırmacılar ABD'nin en büyük 500 şirketinin 1996 yılı faaliyet raporlarına ulaşmış ve bu şirketlerin hangilerinin raporlarda ahlakı davranış açısından kurumsal bağlılık niteliği ortaya koyan ifadelerde buldukları incelenmiştir. Bu tip ifadeler bu 500 şirketten 134'ünün sahip olduğu anlaşılmıştır. Daha sonra araştırmacılar 1997 yılı faaliyetleri açısından bu 134 şirketi ilk 500 içerisindeki diğer şirketler ile kıyaslamışlardır. Sonuçlar çarpıcıdır: Ahlak olgusuna bağlılıklarını faaliyet raporlarında açıklayan şirketler, bu konuda raporlarında hiç bir ifade içermeyen şirketlere kıyasla daha başarılı bir performans ortaya koymuşlardır. Bir başka ifadeyle ahlakı açıdan daha fazla yönelim taşıyan şirketler finansal açıdan da daha başarılı olmaktadırlar (Verschoor, 1998:1509-1516). Bu araştırma ortaya koymaktadır ki örgütlerin ahlakı davranışa özen göstermeleri toplum tarafından ödüllendirilmektedir.

Tablo-1: Örgütlerde Ahlaki Olmayan Davranışların Genel Sebepleri
(Greenberg And Baron, 2000:31).

NEDEN	YORUM
Toplum, ekonomik başarıya çok yüksek seviyede değer atfetmektedir	Bundan etkilenen pek çok insan finansal başarı ve kazanıma her şeyden fazla önem vermektedir.
Bazı kurumsal misyon ifadeleri karı tek temel hedef olarak vurgulamaktadır	Örgütlerde çalışanların kar elde etmek için her ne gerekiyorsa yapmalarını teşvik edici kültür oluşmakta ya da gelişmektedir.
İnsanlar, birimler ve şirketler arasında çok şiddetli bir rekabet mevcuttur.	Rekabetle karşı karşıya kalan bireyler, kazanmanın haricindeki diğer amaçları (ahlaki davranış gibi) yitirmektedirler.
Yönetim, hukukun özünden çok terimlerine ilgi duymaktadır.	Genelde kanunlar sadece neyin müsaade edilebilir olduğunu belirtirler. Ahlaken neyin uygun olduğunu belirtmezler. Bu yüzden kanunlar, insanların uyması gereken asgari standartları temsil ederler.
Ahlaki davranışa ilişkin kurumsal politikalar belirsizdir.	Bir çok ahlak yasası, kapalı ya da müphemdir ve neyin uygun neyin uygunsuz davranış olduğu noktasında çok az yardımcı olurlar.
Denetimin yetersizliği işgörenlerin ahlaki davranış gösterme olasılığını artırır.	Gevşek kayıt kontrol sistemleri (özellikle muhasebe ile ilgili kayıtlar) bazı insanlar için ahlaka aykırı davranmayı çok kolaylaştırır.
İşletme yöneticileri kamuoyunun ahlaki beklentilerini anlamada yetersiz kalmaktadırlar.	İşletme yöneticilerinin bu yetersizliği sonucunda bazı kişiler, toplumun ahlaki olmayan davranışlara karşı tahammülsüz olduğu gerçeğini unutmaktadır.

C.Örgütsel Anlamda Ahlak Olgusunun Etki Alanları

Ahlak, yönetsel uğraşı çok çeşitli biçimlerde etkilese de, yöneticiler için bu konuda üç özel alan belirlemek mümkündür.

1.Örgütün İşgörenlerine Davranış Biçimi

Yöneticilerin davranışı, örgütün işgörenlerine karşı davranış biçimini belirleyen ahlaki standartları tanımlamaktadır. Bu ilişkiler, işe alma ve işten çıkarma, ücretler ve çalışma koşulları ve işgören mahremiyeti gibi alanları içermektedir. Örneğin, birçok insan bir yöneticinin aile üyelerinden ya da yakın akrabalarından birini işe almasını ahlaki olmayan bir davranış biçimi olarak nitelendirir. Esasında, meslekle ilgili olmayan herhangi bir nedenden ötürü bir kişiyi işe almak ya da işten çıkarmak, ahlaki açıdan sorgulanabilir bir davranış biçimidir.

Ücretlendirme ve çalışma koşulları da, sıkı bir biçimde düzenlenseler de, potansiyel ihtilaf alanlarıdır. Örneğin işgörenine, sadece onun işi bırakmaya katlanamayacağını ya da bu riski göze alamayacağını bildiği için hakettiğinden daha düşük bir ücret veren bir işletme içerisindeki yetkili yöneticinin davranışı, ahlaki olmayan bir davranış biçimi olarak nitelendirilebilir. Birkaç yıl önce American Airlines şirketinin çalışanları, şirketlerinin yaşadığı kayıpları karşılamasına yardımcı olmak amacıyla ücret indirimini kabul ettiler. Ancak, daha sonra şirket yeniden kar etmeye başlayınca, işgörenler ücretlerinin yükseltilmesi gerektiğini düşündüler. Diğer taraftan şirket ise, rekabet edebilirliğini sürdürüebilmek için, işgören maliyetlerinin düşük düzeyde tutulması gerektiğini düşünmektedir (Griffin, 1996:106).

Son olarak birçok gözlemci, işletmenin, işgöreninin mahremiyetini koruması gerektiği fikrini onaylayacaktır. İşgörenlerinden birinin AIDS olduğuna dair bir söylentiye yöneticinin yayması, genelde mahremiyetin ihlali biçimindeki ahlaki olmayan bir davranış biçimi olarak görülür. Benzer şekilde, örgütün cinsel tacizle ilgili konulara karşı gösterdiği tepki de işgören mahremiyetini ve ilgili hakları içermektedir (Fisher, 1993:84-88).

2. İşgörenlerin Örgüte Karşı Sergilediği Davranış Biçimi

Özellikle çıkar çatışması, gizlilik ve harcama hesaplarını tutmada dürüstlük gibi belirli ahlaki konular da işgörenlerin örgüte karşı olan davranışlarıyla ilişkilidir. Çıkar çatışması, bir kararın kişinin yararına olmasına karşılık, örgüte zarar verme ihtimalinin olması durumunda söz konusudur. Örneğin, işletmeye ara ürün temin eden kuruluşları seçmekten sorumlu olan bir yöneticinin, aday kuruluşların birinden bir hediye kabul etmesi, diğer aday kuruluşlar işletme için daha iyi teklifler sunsalar da, o kuruluşun seçilmesine yol açabilir. Bu şekildeki çıkar çatışmalarına engel olmak için şirketler, bazı tedbirler almaktadırlar. Örneğin bir çok şirket, ticari alıcılarının, satış temsilcilerinden hediye kabul etmelerine izin vermemektedir.

Şirket sınırlarını ifşa etmek de açık bir biçimde ahlaki olmayan bir davranış biçimidir. Özellikle yüksek düzeyde bir rekabetin yaşandığı elektronik, yazılım gibi endüstrilerdeki çalışanlar, şirketlerinin planları hakkındaki bilgileri rakiplere satmak isteyebilirler. 1994 sonlarında, Eastman Kodak şirketinin üst düzey bir yöneticisi, diğer yöneticilere şirketin kar hedeflerinin gerçekleşmediğini ve maliyet kontrol ölçümlerinin uygulanmasında başarısız olduğunu belirten bir mesaj göndermişti. Daha sonra, şirket içinden biri bu bilgiyi basına verdi ve bu şirketin piyasa değerinin iki gün içinde 1.1 milyar dolarlık bir düşme yaşamasına neden oldu (Griffin, 1996:107).

Bazı şirketler için ilgili olan diğer bir alan da harcama hesapları, ya da şirketin yöneticilerine yolculuk, eğlence ve diğer iş gereklerini yerine getirmelerini kolaylaştırıcı şeyler için ayırdıkları bütçelerdir. Bazı yöneticilerin gelirlerini artırmak amacıyla, bu harcamaları olduğundan yüksek gösterme çabaları görülmektedir. Bazen de yöneticiler, indirimli uçak biletleri almak yerine, sürekli birinci mevkide yolculuk yapabilmek için, yol harcamalarına

normalde ödeyeceklerinden çok daha fazla ödemeyi şirket hesabından yapmaktadırlar.

3. Örgütün Diğer Ekonomik Kuruluşlara Karşı Davranış Biçimi

Yönetimsel ahlak aynı zamanda şirket ve diğer ekonomik kuruluşlar arasındaki ilişki kapsamında da gündeme gelir. Örneğin, işletmeler müşterilerinin gözünde ahlaki bir görüntüye sahip olmayı isterler. Müşteri ilişkilerinde normal işletme ahlakı, ürün ya da hizmetin güvenli olmasını, ürün özelliği, kullanımı ve sınırlılıkları gibi konularda müşterileri bilgilendirici açıklamalarda bulunulmasını ve ürün ya da hizmetin uygun oranda fiyatlanmasını gerektirir (Griffin, 1996:107). Yöneticilerin rakiplere karşı davranışları da ahlaki standartlar tarafından belirlenmektedir. Haksız işletme faaliyetleri (örneğin fiyatları bir rakibi piyasayı terketmeye zorlamak amacıyla düşük tutma) ve rakiplerin karalanması (reklamcılıkta bir rakibin ürünü hakkında yanlış ya da yalan iddialarda bulunmak gibi) rakiplere karşı olan gayri ahlaki davranış örnekleridir.

Benzer şekilde, ahlaki standartlar yöneticilerin hissedarlara karşı da dürüst olmalarını gerektirir. ABD'deki Regina şirketinin müdürü, yakın bir süre önce Menkul Kıymetler ve Döviz Komisyonunun düzenlemelerine aykırı davranmakla suçlanmıştı. İddiaya göre müdür, mali kayıtları, şirketi aslında olduğundan daha fazla nakit rezervine sahip bir biçimde göstermek amacıyla kayıtları değiştirmiş ve yatırımcılara, firma zarar ettiği halde, yüksek kar elde etmekte olduklarını söylemişti (Griffin, 1996:108).

Yöneticiler ayrıca destekçilere, araçılara ve sendikalara karşı da dürüst olma sorumluluğundadırlar. Bir destekçiyi, şirketin olası kayıplarını neden olarak göstererek şirketin fiyat kırması gerektiğine ikna etmek, eğer şirket gerçekte kar elde etmeyi bekliyorsa, ahlaki olmayan bir davranış biçimidir.

V. Örgütsel Çerçeve İçerisinde Ahlak

Ahlaki ya da ahlaki olmayan yönetici davranışlarının deneysel bir ortamda ya da bir boşluk içerisinde gerçekleşmediğini farketmek önemlidir. Aslında bu tip davranışlar, çoğunlukla bu tip davranışları teşvik edici örgütsel çevre içerisinde meydana gelirler. Bir çok işgören ve yönetici üst yönetimin ve patronların davranışlarının örgütlerindeki ahlaki davranışı etkileyen en önemli faktör olduğunu ifade etmişlerdir (Posner and Schmidt, 1992:86). Örgütün kültürünün yanı sıra, üst yönetimin ve diğer yöneticilerin davranışları gibi olguların tümü örgütün ahlaki çerçevesine katkıda bulunur.

Yönetimin ahlaki çerçevesini anlamada başlangıç noktası, bireyin kendi ahlaki standartlarıdır. Örneğin bazı insanlar, işlerini kaybetme pahasına da olsa ahlaki olmayan davranışlar içerisinde yer almayı reddederler. Diğer bazı insanlar ise, uygun ortam gördüklerinde bu tip davranışları göstermekten çekinmezler ve kendi kariyerlerini ya da mali kazanımlarını artırıp genişletmek için önemli suçlar işleyebilirler. Bir örgüt içerisinde meydana gelen olaylar, işgörenlerin ahlaki standartlarını çok güçlü bir biçimde etkileyebilir. Bazı

örgütler, gayrı ahlaki faaliyetlere, bu faaliyetler örgütün çıkarına olduğu müddetçe, izin verebilirler.

Eğer bir yönetici ahlaki olmayan bir uygulamanın farkına varır ve bunun devam etmesine izin verirse, bu yönetici bu tip bir faaliyetin hoş görüldüğünü ifade edecek biçimde örgüt kültürüne katkıda bulunmuş olur. Örneğin, Beech-Nut şirketinin genel müdürü, şirketinin, %100 saf olarak lanse edilen elma suyunda ek maddeler kullanıldığını farkedince, bu şekilde imal edilen elma suyu stokları tükeninceye kadar durumu gizlemeye karar vermişti. Birçok işgören de onun bu planı içerisinde yer almıştı. Ancak bu gizlilik ortaya çıkınca, şirket büyük bir prestij kaybına uğradı, büyük miktarlarda ceza ödemek zorunda kaldı ve genel müdürü de hapse mahkum edildi (Griffin, 1996:108).

Örgütün çevresi de ahlaki davranış çerçevesine katkıda bulunur. Örneğin yüksek düzeyde bir rekabetin olduğu bir endüstrideki bir yönetici, yüksek performansa ulaşmak için daha fazla baskı hissedebilir.

VI.Ahlaki Davranışın Yönetimi ve İşyerinde Ahlaki Davranış Geliştirme Yolları

1970'li yılların ortalarına kadar özellikle Batı kökenli yöneticilerin iş ahlaki standartları Protestan ahlakına uygun bir biçimdeydi. Yani bu tip yöneticiler patronlarına karşı güçlü bir sadakat ya da bağlılığa sahiptiler. Ahlaki ikilemlerle karşılaştıkları zaman bu yöneticilerin kararları, örgüt için en iyi olan çözüm açısından verilmekteydi. Ancak özellikle 1970'li yılların sonlarına doğru bireysel değerler daha ön plana çıkmaya başlayınca, ahlaki standartlarda da bir düşüş yaşandı ve ahlaki skandallar hızla artmaya başladı. Ancak sevindirici olan haber şudur ki, araştırmalar yeni kuşak yöneticilerin daha az ölçüde ben merkezli olduğunu ve temelde ilişki temelinde bir bağlılık anlayışına sahip olduklarını ortaya koymaktadır ki bu da ahlaki standartların yükselmesi umudunu yeşertmektedir(Robbins, 2001: 66).

A.Üst Yönetimin Desteği

Tüm bu gelişmelerin ışığında yani kısmen yakın geçmişte dünya ölçeğinde yaşanan ahlaki skandal sağanağı nedeniyle ve kısmen de ahlaki ve gayrı ahlaki davranışların önemi hakkındaki bireysel ve kurumsal bilincin artması nedeniyle, birçok şirket, ahlaki davranışı yeniden vurgulamaya başlamıştır(Richter and Barnum,1994: 42). Bu vurgu birçok biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Ancak ahlaki davranışı yerleştirmeye dönük herhangi bir çabanın başlangıç noktası üst yönetim olmalıdır. Örgütün kültürünü kuran ve neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez bir davranış olduğunu belirleyen üst yönetimdir.

Bazı şirketler, ahlaki ikilem ya da çıkmazlarla nasıl başedilmesi gerektiğine dair kurslar düzenlemeye başlamışlardır. Örneğin Boeing firmasında, hat yöneticileri işgörelere eğitim seminerleri düzenlemektedir ve şirket doğrudan yönetim kuruluna rapor sunan bir ahlak komitesine sahiptir. Eğitim

seminerleri, işgörenlerin karşılaşabilecekleri farklı ahlaki açmazları ve bu açmazları yöneticilerin nasıl çözeceğini tartışmayı içermektedir. Bugün artık bir çok şirket ahlaki eğitim programları düzenlemektedir.

B.Ahlak Yasası Oluşturma

Örgütler ayrıca ahlaki standartlarını resmileştirme noktasında da daha dikkatli davranmaya başlamışlardır. Artık birçok şirket, işgörenlerin destekçilere, müşterilere, rakiplere ve diğer aktörlere karşı nasıl davranmaları gerektiğini ayrıntılı bir biçimde açıklayan rehberler hazırlamaktadır. İşte bu amaca yönelik olarak hazırlanan ve hem karar verme süreci çerçevesinde hem de örgüt içerisindeki herhangi bir faaliyet esnasında rehber niteliği taşıyan ifadeler ahlak yasası denebilir (Certo,1997: 70). Artık birçok şirket bu anlamda bir ahlak yasasına sahiptir. Böyle bir ifadeler bütününe sahip olmayan birçok şirket de bunu geliştirmeyi ciddi biçimde düşünmektedir (D'amore, 1993:65).

Ancak yöneticiler bir ahlaki davranış rehberine sahip olmakla, örgüt üyelerinin her durum için neyin ahlaki olup neyin ahlaki olmadığına karar vermelerine ve buna göre davranmalarına olanak sağlayacak bir rehberle sahip olduklarını düşünmemelidirler. Elbette ki hiçbir metin ya da eğitim programı, kişinin belirli bir durumdaki davranışına ilişkin olarak neyin doğru , neyin yanlış olduğunu tespit edemez. Başka bir ifadeyle sadece bir metinde tüm ahlaki ve gayri ahlaki uygulamaları içermek imkansızdır. Ahlak yasası olarak hazırlanan bu metinlerin büyük bir çoğunluğu insanların ne yapması gerektiğini öngörücü bir biçimde ortaya koymalarına karşın, insanlara tercihlerinin sonuçlarını anlama ve bununla yaşamayı öğrenme noktasında yardımcı olamamaktadırlar. Yöneticiler ahlak yasalarını düzenli aralıklarla değerlendirilmesi ve yeniden ele alınması gereken metinler olarak görmelidirler. Ancak bu şekilde bu metinler etkin ve verimli ahlaki iş kararları vermede kullanışlı ve kapsamlı rehber haline gelebilirler (Certo, 1997:71).

C.Uygun İşleyiş Biçimleri ya da Mekanizmalar Oluşturma

Bu kapsamda işe alırken ve işten çıkarırken değerlere ve ahlaki ilkelere önem verme, eğitim faaliyeti sürecinde kurumsal ahlaki vurgulama, işgörenleri bilgilendirmek için iletişim programlarını kurumsal hale getirme, ve bu gereklerin uygulanıp uygulanmadığını denetleme bu mekanizmalara örnek olarak verilebilir (Dessler, 2001:78). Bu denetim süreci sonucunda ortaya çıkarılan ahlaki olmayan davranış ya da uygulamalar, açık ve dürüst bir ortamda tartışılmalı ve bu tür olay ve durumların gelecekte ortaya çıkmasını engellemek için somut planlar geliştirilmelidir (Greenberg and Baron, 2000:32).

D.Her Aşamaya Personeli Dahil Etmek

Küçük işgören grupları ile kurumsal ahlaka ilişkin yuvarlak masa toplantıları yapmak ya da işletme içerisindeki ahlaki davranışın genel durumuna

ilişkin işgören görüşlerini araştırmak bu başlık içerisinde yapılması gerekenlere örnek olarak verilebilir (Dessler, 2001:78).

E.Sonuçları Ölçmek

Bugün ahlaki programlar uygulayan önemli şirketlerin bu programları incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun kurumsal düzeyde ahlaki standartlara uygunluğu ölçücü bir takım araştırma ve denetleme araçlarına sahip oldukları gözlenmektedir. Denetim sonuçları daha sonra yönetim kurullarında tartışılmakta ve gerekli önlemler alınmaktadır(Dessler, 2001:78).

VII.Karar Alma Sürecine Ahlak Olgusunun Etkisi:Ahlaki Yansıma

Karar alma, çeşitli alternatifler içerisinde seçim yapma sürecidir(Greenberg and Baron,2000:331). İşletme içerisinde verilen kararlara ahlak olgusunun yansıması işletme içerisinde söz konusu olacak karar ya da politikalarla ilgili olarak çeşitli soruların sorulması ile başlar: “Ne yapmalıyız?”, “Ne biliyoruz?”, “Bu ne anlama gelir?”, “Niçin bu anlama gelir”. Esasında karar verme durumu ile karşı karşıya kaldığımızda her zaman bu soruları sormayız. Bazen sadece bir eylemde bulunuruz ve bu eylem karar yerine geçer. Diğer zamanlarda da bazı olası farklı karar alma ya da uygulama biçimleri bulunsa da, seçimimizi, herhangi bir sebep belirtmeden yaparız. Diğerleri bunu onaylamadıkları takdirde ses çıkarmazlar. Ancak bazı durumlarda, sadece alternatif seçeneklerle karşı karşıya olmakla kalmaz, fakat aynı zamanda bu alternatiflere ilişkin farklı görüş ve değerlendirmelere sahip kişilerle birlikte karar vermek zorunda da kalırız. Böyle durumlarda, grup bir karara varmadan önce, bu farklılıkları araştırmalıdır. İşte ahlaki yansıma süreci bu tip bir incelemeye işaret eder (Brown,1990:30).

İlk adım, karar vermek için ilgili kaynakların elde edilmesini içerir. Buradaki kaynak tabiri, grubun “doğru karar”ı ortaya çıkarmak için kullanacağı araçları ifade etmektedir. Bu anlamda iş aleminin doğru ve yanlış hakkında kendine özgü standartları bu doğru kararı ortaya çıkarmak için rehberlik edecektir (Boatright, 2000:5). Araçlar her şeyden önce, katılımcıların politika önerilerini, verilerini ve gözlemlerini kapsar. Başlangıçtaki bu kaynaklar başka iki diğer kaynağın daha ortaya çıkmasını sağlar: değerler ve temel varsayımlar. Tartışma başladığı anda beşinci bir kaynak daha ortaya çıkar: karşıt görüşler. Bu kaynaklar belirlendikten sonra, grup, bunları farklı uygulama biçimlerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemede kullanabilir. Bunun gerçekleştirilebilmesi de ahlaki yansımanın gerçekleştirilmesi demektir.

A.Kaynakları Değerlendirme Kriterleri

Politika önerilerine ilişkin ifadelerimizi öngörücü terimlerle ortaya koyarız. Gözlemlerimiz ise durumlar ya da olaylar hakkındaki tanımlayıcı ifadelerimizdir. Değer yargılarımız da tanımlayıcı gibi görünse de, esasında, olgu ya da olayların nasıl olması gerektiğini söyler biçimde normatiftirler.

Tanımlayıcı ve normatif ifadeler arasındaki fark ise, birincinin olgunun nasıl olduğunu, ikincisinin ise nasıl olması gerektiğini belirtmesidir. Olgunun nasıl olması gerektiği ile nasıl olduğu arasındaki bu fark, ahlaki ifadeleri gerçek ifadelerden ayırt etmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır. İnsanların yalan söylemeleri bir gerçek olabilir ancak bu gerçek, dürüstlük olarak ifade edilen ahlaki ilkenin yanlışlığını ortaya koymaz (Preston, 1997:16). Bu anlamda normatif teori ya da ilkeler, ahlaki kararların temelini teşkil ederler (Preston, 1997:17).

Politika önerileri açısından, değerlendirme kriteri adalet ve haksızlıktır. Bu kriterin standartlarını sağlayabilmek içinse, diğer unsurların araştırılması gerekmektedir. Gözlemleri değerlendirirken ise, kriter doğruluk ve yanlışlıktır. Burada temel ilgi alanı, gözlemin, ne olduğunu doğru biçimde yansıtıp yansıtmadığıdır. Birçok örgütsel sorun için bu noktada en etkin çözüm tüm önemli ortakların örgüt karar alma mekanizmasında temsil edildiklerinden emin olmaktır (Brown,1990:41).

Değer yargıları ise, sadece olaya ilişkin gerçeklere bakılarak anlaşılabilir. Gerçekler ve değerler, karşılıklı bağımlı ilişkisine sahip olsa da, bunların geçerliliklerini farklı standartlarla yargılarız. Biri bir gerçeği ifade ettiği zaman, "Gerçekten bu oldu mu?" diye sorabiliriz. Yani gerçekler söz konusu olduğunda verilere başvururuz. Biri bir değer yargısı ifade ettiğinde ise, bunun doğruluğunu verilerle desteklemek yerine, bu yargıya katılıp katılmadığımızı düşünürüz. Birinin inancına ya da değer yargısına, o inanç ya da yargı deneysel olarak verilebilir olduğundan değil, bize "anlamlı" geldiğinden dolayı katılırız..Yani değerler olayları algılama biçimimize rehberlik ederler (Preston,1997:17) . Bu noktada doğru ya da yanlış kriterleri yerine, insani ve uygulanabilir ya da gayri insani kriterlerini kullanabiliriz.

B. Ahlaki Yansımanın Mantığı

Fikir ayrılığı genelde politika ya da uygulama seviyesinde başlar. Niye bir politikayı desteklediğimiz sorulduğunda, ne olduğuna (gerçeklere) ya da değer yargılarına müracaat ederek cevap veririz. Gözlem ve değer yargısı arasındaki ilişki, geleneksel kıyastaki büyük ve küçük önermelerin sonuçta olan ilişkisine benzer:

Büyük önerme: değer yargıları

Küçük önerme: gözlemler

Sonuç: politika

Nasıl ki kıyasta, büyük önerme, küçük önerme ve sonucu birleştirme görevi görüyorsa, değer yargılarımız da aynen o şekilde gözlem ve politikaları birleştirmeye yarar. Bir örnek verecek olursak

Satışları %20'den fazla artıran her işgören terfiyi hak eder.

Ahmet, satışları %25 artırmıştır.

Ahmet terfi ettirilmelidir.

Tartışma yine sonuç ya da çıkarımla başlar. "Ahmet terfi ettirilmelidir". Üst yöneticimiz sorar: "Niçin?". İlgili bilgiyi vererek cevaplarız: "Çünkü satışları %25 artırmıştır". Üst yönetici anlamaz. "Yani?". Buna da "satışları %20'den fazla artıran her işgörenin terfi ettirilmesi gerektiğine inanıyoruz" diye cevap veririz. Bu durumda üst yönetici "Bunu bilmiyordum, ancak görüyorum ki eğer önermenizi kabul edersem, sizi onaylamam gereklidir" diye yanıt verecektir. Ya da eğer temel önermeyi kabul etmiyorsa, sonucu da onaylamayacaktır. Yani, eğer yönetici gözlem ve sonuç arasında geçişi sağlayan değer yargısına katılmıyorsa, sonucu da desteklemeyecektir.

Ahlaki yansıma süreci açısından değerler gerekli olsa da, yeterli değildir. Doğru politikayı seçmek için, gerçekleri ve bu gerçeklerle olası politika seçenekleri arasındaki bağlantıyı bilmemiz gereklidir. Dahası, varsayımları ve zıt görüşleri de dikkate almamız gereklidir. Tüm bunları ahlaki yansıma süreci içerisine katmak ve bunların ahlaki tartışmalardaki önemini anlamak için üçlü modeli daha gelişmiş bir model haline çevirmek uygun olacaktır.

C.Tartışmacı Model

Bu modelde, üç temel kavram -sonuç, veriler ve ruhsat (yetki)- geleneksel kıyastaki çıkarım ve iki önermenin yerini almaktadır. Sonuçla başlarız, bunu veri ya da gözlemlerle destekleriz ve daha sonra da veri ve sonucu ilişkilendiren beyanı (ruhsat) destekleriz. Nasıl ki geleneksel kıyasta temel önerme küçük önermeden çıkarım ya da sonuca ulaşmamızı sağlıyorsa burada da ruhsat, veriden sonuca ulaşmamıza yardımcı olmaktadır (Brown,1990:47).

Bir politika önerisine ilişkin bir tartışmada, önerilen politikayla tartışmaya gireriz: "Gelin şunu şöyle yapalım". Sonra biri sorar: "Neden o şekilde yapalım?". Bu soruyu cevaplayabilmek için gözlem ve bilgiye başvurmamız gerekir: "Şu, şu nedenlerden ötürü". Daha sonra muhatabımız, politika ve gözlem arasındaki bağlantı hakkında soru soracaktır: "Ama bu gerçeklerden bu politikaya nasıl vardınız?". İşte bu noktada ruhsat devreye girmektedir ki bu da değer yargısıdır; gözlem ve politika arasındaki geçişi sağlamaktadır. Bir anlamda değerler, kararlarımızı ve eylemlerimizi yargımlarken kullandığımız standartları oluşturmaktadır (Hitt,1996:65).

Bu tartışmacı modelin nasıl işlediğini görmek için örgütün karar alma mekanizmasına ilişkin olarak yatırımcıların ve işçilerin katılımının sağlanmasının gerekli olup olmadığına ilişkin tartışmanın iki yönünü ele alalım. Bu katılımın gerekliliğinin savunulmasındaki model şu biçimdedir (Brown,1990: 50-51):

Öneri: Şirket yatırımcı ve işçileri yönetim kararlarında söz hakkına sahip olmalıdır.

Gözlem: Çünkü yönetimin kararları onları etkilemektedir.

Değer yargısı: Yatırımcı ve işçiler kendilerini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmalıdırlar

Katılımın gereksiz olduğunun savunulmasındaki model ise şu şekildedir(Brown,1990:52):

Öneri: Şirket yatırımcı ve işçileri yönetim kararlarında söz hakkına sahip olmamalıdır.

Gözlem: Çünkü onlar, olgunun dışında yer alırlar ve olguya yabancıdırlar.

Değer yargısı: Şirketler, içeride bulunan kişiler tarafından yönlendirilmelidir.

Sonuçta açık olan şudur ki ahlaki yansıma süreci, örgütlerin daha iyi politikalar belirlemesini sağlayabilecek bir araçtır. Çünkü bu süreç, karar vermede kullanılan kaynakları artırmaktadır. Bir olgu ya da sürece ilişkin kaynakların artırılması da, o olgu ya da sürecin kalitesini olumlu yönde etkileyecektir.

Burada ortaya konmaya çalışılan süreç bir çeşit tartışmalı analizdir. Bazıları için, tartışma ve analiz çok farklı kavramlar olabilir. Sürekli tartışan insanların, önermelerini gerçek anlamda incelemediği ya da karşı tarafın görüşlerini dikkate almadığı düşünülebilir. Analistler ise, asla tartışmacı bir kişilikle ortaya çıkmayan kişiler olarak değerlendirilebilir. Ama tartışmacı analiz, bu görüşü bir yana bırakarak, karar vermede kullanılan çeşitli kaynakları artırmaya ve anlamaya, bunları koordine etmeye, ve bunun sonucunda ortaya çıkan üstünlükler ışığında doğru kararı bulmaya çalışan bir süreçtir (Brown, 1990:53-54).

VIII.Sonuç

21.Yüzyıla girerken yaşanan değişim ya da dönüşümle birlikte ahlaki davranışa gösterilen ilginin her düzeyde arttığı gözlenmektedir. Bu ilgi artışı özel teşebbüs kurumları olan işletmelerde de yaşanmaktadır. Çünkü her şeyden önce işletmeler, varlıklarını topluma borçludurlar. Ölçek büyüklüğü ne olursa olsun her işletme, kamu yararına yönelik bir sosyal uygulamadır. Dolayısıyla böyle bir niteliğe sahip yapı içerisinde ahlaki davranışa gösterilen özen ve ilgi, işletmelerin temel sorumluluklarındandır.

İşletme içerisindeki ahlaki davranışın başlangıç noktası bireydir. Bu nedenle örgütsel düzlemde ahlaki davranış seviyesini artırabilmek için her şeyden önce bireysel ahlakın oluşumunu gözden geçirmek yani aile ve arkadaş etkisi, yaşam deneyimleri, kişisel değer ve huylar ve durumsal faktörler gibi olguları dikkatle irdelemek ve bunların bireysel ahlak oluşumuna etkisini kabul etmek gereklidir.

Yönetimsel ahlak ise örgütsel karar verme sürecinde değerlere işaret etme olgusunu temsil etmektedir. Bu kapsam dahilinde de örgütün işgörenlerine davranış biçimi, işgörenlerin örgüte karşı sergilediği davranış biçimi ve örgütün diğer ekonomik kuruluşlara davranış biçimi gibi ahlak olgusunun yönetim eylemini etkilediği özel alanlar belirlemek mümkündür. Burada önemli olan örgüt kültürü, üst yönetimin tutumu, diğer yöneticilerin davranışları gibi

olguların tümünün örgütün ahlaki çerçevesine katkıda bulunduğunu anlamaktır. Bu noktada işletme yönetimi açısından yapılması gereken, üst yönetimin kararlılığı ve desteği ile bir ahlak yasası oluşturmak, bu yasanın uygulanmasını sağlayıcı tedbirler ve mekanizmalar oluşturmak, ortaya çıkan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek, ve bu sürecin her aşamasına mümkün olduğunca tüm personeli dahil etmektir.

Karar alma örgütlerin temel işlev ya da niteliklerinden biridir. Örgütsel yapı içerisinde örgütsel aktörler aldıkları kararlarla , sadece kendi yaşamlarını ve geleceklerini değil, çok geniş sayıda bireyin yaşamlarını ve geleceklerini etkilemektedirler. Bu derece ağır bir sorumluluğun yerine getirilmesinde ahlaki yansıma süreci, karar alıcıların karar alma sürecindeki değer yargıları ve varsayımların farkına varmalarını sağlayarak, karar almayı kolaylaştırıcı katkılar sağlayabilir. Eğer örgütler ahlaki yansımanın uygulanabilmesi için gerekli koşulları sağlayabilirlerse ve bu süreçte yer alan kişiler tartışmacı analiz ve ahlaki yansıma konusunda uzmanlık sahibi olabilirlerse, bu şartlar altında örgütsel ahlak, örgütte yenilikçi ya da ilerici bir insan faaliyeti haline getirilebilecektir.

Summary: In this study, the subject of ethical behaviour, which is desired and depicted in every society and in every structure, is analyzed. For this aim, first, individual ethics formation and the factors effecting this formation are tackled, and later we promoted to the evaluation of ethics in terms of organizational perspective. In this context, general reasons of unethical behaviour, the importance of ethical behaviour for organizations are exposed. In addition, ethics is evaluated in terms of its effect fields in organizational arena and methods that must be conducted to foster ethical behaviour at the workplace are explained. Finally, the effect of ethics to the decision making process is examined and ethical reflection proecess is put out and offered as a mechanism facilitating decision making.

Kaynaklar

- Boatright, John, R.; **Ethics and the Conduct of Business**, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- Brown M.T; **Working Ethics: Strategies for Decision Making and Organizational Responsibility**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990.
- Carroll A.B.; "In Search of The Moral Manager", *Business Horizons*, March/April 1987, ss.7-15.
- Certo Samuel C.; **Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and The Global Environment**, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1997.
- Cüceloğlu Doğan; **İçimizdeki Çocuk**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.
- D'amore L. J.; "A Code of Ethics and Guidelines for Socially and Environmentally Reponsible Tourism", *Journal of Travel Search*, Winter 1993, ss.64-66.

- Dessler, Gary; **Management: Leading People and Organizations in the 21st Century**, Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- Fisher A.; "Sexual Harassment-What to Do", *Fortune*, August 21, 1993, ss.84-88.
- Greenberg, J. and Baron, R.A.; **Behaviour in Organizations**, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 2000.
- Griffin R.W.; **Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996.
- Grover S.; "Lying, Deceit, and Subterfuge: A Model of Dishonesty in the Workplace," *Organization Science*, August 1993, ss.474-483.
- Hitt William D.; **A Global, Ethic:The Leadership Challenge**, Battelle Press, Ohio, 1996.
- Hitt William D.; **Ethics And Leadership: Putting Theory Into Practice**, Battelle Press, Ohio, 1990.
- Jones, T.M.; "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model", *Academy of Management Journal*, June 1991, ss.366-395.
- Posner B.Z. and Schmidt W.H.; "Values and the American Manager: An Update Updated", *California Management Review*, Spring 1992.
- Preston, Noel; **Understanding Ethics**, The Federation Press, Sydney, 1997.
- Richter A. and Barnum R.; "When Values Clash", *HR Magazine*, September 1994, pp.42-45.
- Robbins S.P.; **Organizational Behaviour**, Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- Schermerhorn J.R.; **Management**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996.
- Verschoor, C.C.; "A Study of the Link Between a Corporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics", *Journal of Business Ethics*, 17, pp.1509-1516, 1998.